

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi terjadi perkembangan yang sangat cepat di segala bidang, misalnya dalam bidang ekonomi, politik, hukum, dan bidang lainnya. Perkembangan yang cepat menuntut perusahaan untuk selalu memperbaiki kualitas yang dimilikinya secara efektif agar tercipta kepuasan pelanggan dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas demi tercapainya kelangsungan hidup perusahaan. Kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan dari kualitas produk atas penggunaan di lapangan yang disebut dengan kualitas eksternal. Kepuasan pelanggan tidak hanya terbatas pada harga yang rendah saja, namun perusahaan harus terus memperbaiki kualitas produk yang dimilikinya. Banyak perusahaan yang menjadikan kualitas sebagai fokus utamanya untuk mencapai tujuan mereka sehingga akan tercapai keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk memperbaiki sumber daya yang dimilikinya adalah dengan cara mengimplementasikan *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang.

Rovila (2014:50), mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) adalah “Pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi

pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan”. Menurut Gaspersz, *Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2001:5 dalam (Rovila, 2014:56)). Dengan kata lain, *Total Quality Management* merupakan metode perbaikan terus-menerus yang berorientasi pada faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Rovila (2014:50), menyatakan bahwa “Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi”. Konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu strategi nilai pelanggan, sistem organisasional, dan perbaikan kualitas berkelanjutan. *Total Quality Management* bukan merupakan program atau sistem, tapi merupakan suatu budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh seluruh anggota perusahaan.

Menurut APICS *Dictionary* (2005) dalam Rovila (2014:68-69) mendefinisikan *lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimasi penggunaan berbagai sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai

aktivitas perusahaan. *Six Sigma* merupakan sistem manajemen mutu yang selalu berorientasi pada kepuasan konsumen dengan suatu pengukuran target *Sigma Quality Level*.

Budaya kualitas adalah hal-hal yang tertanam dan melekat dalam kegiatan sehari-hari yang berkembang di kalangan anggota organisasi seperti moral pegawai, kehadiran, pemahaman pekerja bagaimana mengeliminasi pemborosan dan variasi dalam proses, tenaga kerja yang multitasking, dan perbaikan terus-menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja (Rovila, 2016). Sedangkan kinerja keuangan merupakan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam bidang keuangan (Rovila, 2016). Perbaikan kualitas dapat dilakukan dengan cara mengurangi *non-value added activity*. Berkurangnya *non-value added activity* akan berdampak pada meningkatkan kinerja keuangan sebuah perusahaan.

Pada penelitian saat ini tentang pengaruh *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* terhadap kinerja keuangan dan budaya kualitas dengan menggunakan enam dimensi dari *Total Quality Management*, yaitu komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pengunjung, orientasi perbaikan berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, dan pengendalian dan monitoring proses. Sedangkan untuk *Lean Six Sigma* menggunakan satu dimensi, yaitu variabel efektifitas insentif kualitas.

Komitmen kualitas di sini mengacu pada kualitas produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Kualitas produk adalah kesesuaian spesifikasi produk dengan harapan pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya (Rovila, 2016).

Keterlibatan pegawai adalah keikutsertaan anggota perusahaan dalam semua aktivitas yang ada di perusahaan (Rovila, 2016). Bentuk aktivitas yang dilakukan oleh para anggota perusahaan mulai dari perencanaan sampai umpan balik. Fokus pengunjung merupakan kemampuan karyawan untuk bisa berkomunikasi dengan baik serta mengerti kebutuhan dan keinginan pengunjung. Apabila pengunjung merasa puas atas jasa atau produk yang diberikan, maka perusahaan akan mendapatkan umpan balik seperti meningkatnya laba yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Orientasi perbaikan berkelanjutan adalah proses perbaikan secara terus-menerus dimulai dari menetapkan masalah, mengidentifikasi dan dokumentasi proses, mengukur kinerja, mengerti berbagai masalah, mengembangkan ide-ide, dan implementasi pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan (Rovila, 2016). Manajemen berbasis fakta merupakan pengambilan keputusan oleh setiap karyawan di perusahaan yang berbasis fakta dan pengambilan keputusan tersebut tidak boleh menurunkan emosional semata (Rovila, 2016). Pengendalian dan monitoring proses adalah integrasi sekuensial dari orang, mesin atau peralatan, metode, dan material dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan (Rovila, 2016).

Efektifitas insentif kualitas menurut teori *Total Quality Management* mengaitkan *reward* dan *recognition* pada kualitas yang berkaitan dengan kinerja dapat membantu organisasi untuk meningkatkan komitmen manajemen pada program kualitas, memberikan informasi kepada seluruh karyawan dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan (Rovila, 2016). Spreitzer and

Mishra (1999), Ittner and Larcker (1995), Rovila (2010, 2012) menyatakan bahwa efektifitas insentif kualitas adalah efektifitas sistem *reward* dan *recognition* yang ditentukan pada para pekerja untuk perbaikan, tidak hanya untuk pencapaian sasaran dan target saja.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *Kaizen*, yaitu teori yang menjelaskan tentang usaha terus-menerus mencari cara baru untuk menurunkan biaya dalam proses produksi produk dengan desain dan fungsionalis yang ada (Edward, dkk : 2007).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan telah dilakukan sebelumnya. Penelitian Galih dan Rita (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan. Sedangkan menurut Nur, Kamaliah, dan Dinanda (2013) variabel fokus pada pelanggan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian Musran, Surachman, dan Solimum (2011) menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini berarti bahwa semakin efektif implementasi praktik *Total Quality Management* dijalankan maka semakin kuat budaya kualitas yang tercipta dalam perusahaan.

Penelitian terdahulu dari Musran Munizu (2012) menyimpulkan bahwa variabel *Total Quality Management* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas yang mengindikasikan bahwa derajat meningkat dan menurunnya kinerja mutu produk sangat ditentukan oleh variabel-variabel yang ada di dalam *Total Quality Management*. Sedangkan menurut penelitian Hidayati,

Hadi, dan dididk (2015) fokus terhadap pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk pada CV DUA SINGA. Sedangkan variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk CV DUA SINGA. Penelitian terdahulu dari Ade, Adi, dan Siti (2015) menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap biaya kualitas dan kualitas produk. Sedangkan penelitian Qunxiang, Xiaobin, dan Xiang (2016) menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara *Total Quality Management* terhadap kinerja inovasi. Pendapat lain dikemukakan dari hasil penelitian Ali dan Cemal (2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara strategi kepemimpinan terdapat *Total Quality Management* dan kinerja keuangan.

Dikutip dari regional.kontan.co.id Kementerian Pariwisata Indonesia menyatakan ada kenaikan sebesar 8,1% dari jumlah turis yang datang ke Surabaya. Hingga April 2016, tercatat 66.796 wisatawan yang mendarat di Bandara Juanda. Namun, meningkatnya kunjungan wisatawan tersebut tidak membuat okupansi hotel-hotel di kota Surabaya ikut meningkat. Sebaliknya okupansi rata-rata atau *average occupancy rate* (AOR) perhotelan di Surabaya justru terus menurun. Berdasarkan data dari STR Global, AOR hotel di Surabaya menurun drastis sebesar 6% dibanding tahun 2015 dan hanya menyentuh angka 54,14% hingga Juni 2016. Menurunnya okupansi perhotelan di Surabaya dimulai sejak tahun 2014 yang mencapai 60%. Setahun setelahnya, tingkat hunian hotel di Surabaya kembali turun, yaitu sebesar 57,31%. Meski demikian, keberadaan area-area industri di luar Surabaya membantu kinerja hotel di beberapa wilayah.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari [regional.kontan.co.id](http://regional.kontan.co.id), perkembangan Surabaya yang pesat menciptakan kepadatan di beberapa spot bisnis yang kemudian menjadi masalah baru bagi pasar perhotelan. Hal ini karena para tamu hotel lebih memilih mencari lokasi singgah yang tidak terlalu padat sehingga tidak hanya menjadi kekhawatiran bagi pengelola hotel, tetapi juga bagi Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya. Pengelola hotel dan Pemkot Surabaya kini mulai berusaha untuk mengembalikan bisnis perhotelan di Surabaya. Beberapa hotel pun terus berusaha untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan okupansinya, misalkan dengan cara menambah fasilitas di dalam hotel.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini penting dilakukan karena seperti yang telah dijelaskan atas, pulihnya sektor perhotelan tentu tidak lepas dari kualitas kinerja yang dimiliki perusahaan jasa perhotelan. Seperti yang kita ketahui apabila *quality control* sebuah perusahaan baik maka akan semakin baik pula kualitas internal dan eksternal perusahaan. Jika *quality control* yang dimiliki suatu perusahaan itu baik, maka akan berdampak pada meningkatnya laba yang diperoleh perusahaan tersebut sehingga akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di daerah tersebut. Berdasarkan hal ini timbul pertanyaan baru apakah hotel-hotel di Surabaya telah menerapkan *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* dilihat dari tujuh perspektif, yaitu komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pengunjung, orientasi perbaikan berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan efektifitas insentif kualitas di sektor perhotelan khususnya hotel berbintang tiga yang ada di Surabaya dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* Terhadap Budaya**

## **Kualitas dan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Surabaya.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas?
2. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan?
3. Apakah *Lean Six Sigma* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas?
4. Apakah *Lean Six Sigma* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas.
2. Menguji apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.
3. Menguji apakah *Lean Six Sigma* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas.
4. Menguji apakah *Lean Six Sigma* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.



#### 1.4 **Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

##### 1. **Bagi Pihak Perhotelan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* di perhotelan bintang tiga sehingga akan meningkatkan budaya kualitas dan kinerja keuangan.

##### 2. **Bagi Penulis**

Melalui penelitian ini diperoleh pengetahuan yang lebih luas tentang pengaruh *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* serta mengetahui seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan di sektor perhotelan. Manfaat lain yang diharapkan adalah dapat menggunakan ilmu yang diperoleh saat perkuliahan ke dalam lingkungan masyarakat.

##### 3. **Bagi STIE Perbanas Surabaya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan baru di perpustakaan STIE Perbanas Surabaya dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan bahan referensi bagi semua mahasiswa yang ingin mengambil judul yang sama untuk penelitian.

#### 1.5 **Sistematika Penulisan Metodologi Penelitian**

Sistematika penulisan metodologi penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran keseluruhan isi proposal yang dijabarkan dalam tiga bab yaitu sebagai berikut:

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menjelaskan tentang beberapa penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian yang berhubungan dengan pokok pembahasan dan penelitian terdahulu.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, teknik pengambilan sampel data dan metode pengumpulan data serta teknik analisa data.

## **BAB IV: GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Dalam bab ini menjelaskan tentang responden penelitian dan analisis data hasil penelitian. Gambaran subyek penelitian meliputi: gambaran umum responden yang terdiri dari daftar kesediaan responden dan distribusi kuesioner. Analisis data hasil penelitian meliputi: analisis deskriptif, analisis deskriptif variabel, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis, dan pembahasan.

## **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini menjelaskan tentang ringkasan kesimpulan hasil penelitian meliputi: kesimpulan, keterbatasan, dan saran.